

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NATHÁLIA ROCHA DO NASCIMENTO

GESTÃO NAS *STARTUPS*: UM JEITO DIFERENTE DE LIDAR COM PESSOAS

CURITIBA

2017

NATHÁLIA ROCHA DO NASCIMENTO

GESTÃO NAS *STARTUPS*: UM JEITO DIFERENTE DE LIDAR COM PESSOAS

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Msc. Gustavo Abib

CURITIBA

2017

Gestão nas *Startups*: Um Jeito Diferente de Lidar com Pessoas

Nathália Rocha do Nascimento

RESUMO

Com o incentivo atual ao empreendedorismo, a quantidade de pessoas que iniciam novos negócios, cresce a cada dia. Pessoas jovens ou mais maduras que possuem certa *expertise* em sua área de formação, inovam e buscam soluções para as lacunas do mercado. Nesse contexto, surgem empreendedores que conseqüentemente precisarão fazer gestão de pessoas dentro das *startups*. Com a necessidade de conduzir seus times para a melhor performance, pouco investimento e sem a experiência necessária para lidar com pessoas, essas empresas tem um grande desafio pela frente. Com o objetivo de compreender como esse modelo de negócio planeja e pratica gestão de pessoas, o trabalho aqui desenvolvido utilizou como metodologia o estudo de múltiplos casos, realizando entrevista com fundadores de *startups* de diversas regiões do Brasil. Com o resultado obtido nesse artigo científico, foi possível perceber que algumas *startups* possuem uma forma realmente diferente de lidar com pessoas. Compreendendo que é preciso fazer uma boa gestão de suas equipes, assim como planejar e estruturar processos de RH, as *startups* que são consideradas o futuro do empreendedorismo, inovam também na forma de gerir o capital humano.

Palavras-chave: Empreendedorismo, *Startups*, Gestão, Pessoas

ABSTRACT

With the current inducement to entrepreneurship, the quantity of people who start new businesses grows on a daily basis. Young or even mature people who have a certain expertise in their field of education, innovate and seek solutions to what the market is missing. In this context new entrepreneurs arise, who, consequently, will need to manage people inside startups. With the need of conducting their teams to a better performance, a small investment and without the necessary experience to deal with people, these companies face a big challenge ahead of themselves. With the goal of understanding how this business model plans and practices people's management, the work here developed has used as a method the study of multiple cases, interviewing startup founders from many regions in Brazil. With the acquired result in this scientific article, it was possible to notice that some startups have an extremely distinct way of dealing with people. Understanding that it's necessary to manage well their teams, as well as to plan and structure HR processes, the startups, which are considered the future of entrepreneurship, also innovate on the way of managing human capital.

Keywords: Entrepreneurship, Startups, Management, People

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais escolas, universidades, instituições financeiras e até mesmo as mídias, estimulam o empreendedorismo no Brasil. Diante desse incentivo e o crescimento atual do desemprego no país, podemos ver uma quantidade expressiva de pessoas que iniciam novos negócios. Alguns desses empreendedores são jovens, outros com maior maturidade, mas todos possuem certa expertise em sua área de formação ou de acordo com experiências vividas em suas trajetórias de trabalho.

Com o crescimento de investidores, o avanço da tecnologia e a busca incessante em solucionar problemas, nascem as *startups*, com uma proposta diferente desde a sua essência. Considerando esse momento onde o empreendedorismo e as *startups* crescem cada dia mais, é importante compreender e mensurar, o quanto esses empreendedores estão preparados para lidar com os desafios desse modelo de negócios tão pouco convencional. Os desafios encarados por uma *startup* são vários, vão desde inovar nas suas estratégias, criar um produto ou serviço que preencha as necessidades do mercado, alcançar investimentos, alavancar o negócio de forma escalável, entre tantos outros.

Fazer gestão de pessoas nessas organizações, pode ser considerado o desafio mais complexo de todos, pois as *startups* possuem times enxutos, processos que precisam ser estruturados desde o início, pouco investimento disponível, mudanças constantes e um ambiente de extrema incerteza. Diante de todas essas barreiras, como é possível contratar bons talentos, reter, treinar, desenvolver e recompensar da melhor forma, esse time? Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo, compreender qual o jeito *startup* de lidar com pessoas, comparando-o aos processos convencionais de outros tipos de empresas.

A metodologia utilizada nesse artigo científico foi pesquisa exploratória de múltiplos casos, com entrevistas realizadas com fundadores de *startups* das regiões do Paraná, Rio de Janeiro e Mato Grosso do Sul. Com os resultados alcançados no presente estudo, é possível perceber que as startups possuem um jeito particular de lidar com pessoas. Apesar de algumas das startups estudadas não terem processos de RH estruturados ou ainda utilizarem métodos convencionais, percebe-se uma busca constante em melhorar a gestão de pessoas, assim como é dada a devida importância em iniciar práticas para melhor conduzir o capital humano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é muito importante para o embasamento de qualquer trabalho e estudo científico. É onde encontramos os conceitos de vários autores e comparamos seus diversos pontos de vista.

2.1 *STARTUPS* E SEUS CONCEITOS

Segundo a Associação Brasileira de Startups, em 2011 as *startups* eram novidade no Brasil. Ninguém falava delas e algumas pessoas em lugares diferentes começaram a perceber isso. Aos poucos as pessoas no Mato Grosso do Sul, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e todo o Brasil, foram se conectando para expandir um movimento que ainda estava nascendo.

Segundo Ries (2012) uma *startup* pode ser definida como uma instituição humana, desenhada para criar um novo produto ou serviço, em condições de extrema incerteza, podendo funcionar em empresas de qualquer tamanho.

Para Torres (2017), uma *startup* é focada em um produto ou serviço, mas não foca nas pessoas e nem em seus problemas, mas sim na solução deles. O autor cita que o problema na verdade é de um grupo de pessoas, e a startup deve trazer a solução. O autor considera também que o ambiente possui incerteza, mas não chega a ser extremo.

Para Ries (2012), na atualidade temos mais empreendedores em atividade do que em qualquer outro período da história do empreendedorismo. Segundo o autor, isso deve-se às grandes mudanças da economia mundial e se observarmos, as notícias informam que existem muitos desempregados, mas não citam uma queda na produtividade.

2.2 ESTRUTURA E GESTÃO NAS *STARTUPS*

Segundo Chiavenato (2014), as organizações estão mudando seus conceitos, bem como sua forma de gerenciamento. Essas mudanças ocorrem afim de engajar, mobilizar e utilizar da melhor forma o capital humano dentro de suas respectivas funções. Com essa mudança, o autor explica que pensando dessa

forma, as organizações passam a investir mais nas pessoas, pois compreendem que elas são fundamentais para o sucesso do negócio.

Sabendo que o modelo de negócio de uma *startup* é divergente de uma empresa convencional, segundo o conteúdo do Portal Recursos e Humanos, entende-se que o jeito de lidar com pessoas é também diferente e inovador, portanto é possível identificar de início, os inúmeros desafios da área de Recursos Humanos. A primeira prática de um profissional de RH em uma *startup* é realizar um *match*, alinhando o perfil do candidato aos objetivos do negócio. Devido ao ambiente das *startups* propiciarem a criatividade e inovação, é comum haver vários pequenos projetos em andamento, com mudanças constantes, o profissional precisa adaptar-se a esse ambiente dinâmico. A matéria também enfatiza as questões trabalhistas que de certa forma engessam o formato inovador que as *startups* precisam atuar em relação às pessoas. Apesar das leis serem encaradas como um empecilho para a devida inovação na gestão dos talentos, as *startups* usam da criatividade para aplicar as novas práticas de acordo com a demanda da empresa.

Segundo a Associação Brasileira de *Startups*, apesar de algumas *startups* não possuírem um RH estruturado para realizar recrutamento e seleção, é possível contratar bons talentos profissionais, desde que fique claro quais as expectativas da empresa em relação aos candidatos, e com isso seja possível fazer um maior filtro e perceber que se adequam ao perfil da empresa. A divulgação nos canais corretos também contribui nesse processo, seja por redes sociais, sites de busca de profissionais, ou até mesmo *networking*. Outro ponto importante, é ser cauteloso ao contratar os candidatos, desde uma profunda análise no currículo e uma entrevista bem conduzida, onde seja possível perceber que esses novos talentos realmente possam fazer parte do time de forma alinhada e com habilidades que farão a diferença.

Para Ries (2012), recomenda-se que sejam formadas equipes multifuncionais, em vez de organizar por departamentos, como geralmente as organizações convencionais fazem, direcionando e incentivando os respectivos profissionais de acordo com suas áreas e funções. O autor observou por meio de *feedback* das equipes em seu ambiente de trabalho, que as mesmas sentem que a produtividade é reduzida mediante esse novo formato. Ries explica, que as pessoas estão mais adaptadas ao formato clássico de trabalho, portanto esse comportamento é previsível, uma vez que a própria teoria de *startup* enxuta é ciente

que elas estão acostumadas a avaliar sua produtividade somente considerando a própria função. Sendo assim, o formato de *startup* enxuta pede para que as pessoas comecem a medir sua produtividade de forma diferente, já que nesse modelo de negócio, muitas vezes é desenvolvido algo que ninguém quer, o mais importante é criar o produto ou serviço certo e não se a equipe vai fazer dentro do prazo e orçamento.

Ries (2012), também questiona, se uma *startup* deve investir em programa de treinamento para funcionários. O mesmo responde que a princípio acreditava que não, devido aos custos e a necessidade devido ao porte da organização. No entanto, o autor informa que em sua própria organização criou um programa tão eficiente que em poucas semanas o novo colaborador conseguia um alto nível de contribuição. O autor denomina essa construção como adaptativa, uma vez que o desenvolvimento desse programa de treinamento foi surgindo pela necessidade de desenvolver o próprio processo interno.

Ries (2012), ressalta que se os novos funcionários não participarem de um programa de treinamentos durante o período de aprendizado, errarão mais, e consequentemente diminuirão a velocidade dos demais da equipe, uma vez que os mesmos serão interrompidos para rever os erros cometidos. Então para decidir se vale a pena o investimento nesse programa, o autor indica o uso da metodologia dos Cinco Porquês, ou seja, questionar por cinco vezes até chegar à raiz do problema, que muitas vezes aparenta ser técnico, mas na maioria das situações é de ordem humana. Em cada área em que o método vai ser utilizado, o autor orienta que seja nomeado um líder, que deve funcionar como um moderador. Esse líder é visto como um agente de mudanças e deve ser graduado o suficiente para garantir que as tarefas sejam executadas.

De acordo com Freitas (2014), atualmente muitos executivos com vasta experiência em grandes organizações, estão migrando para o universo das *startups*, levando suas bagagens, mas de forma customizada. O autor caracteriza a *startup*, como um negócio projetado para obter rápido crescimento, altas margens de lucratividade e baixo custo. Esses fatores despertam o interesse em muitos empresários, inclusive de compreender a importância em contratar profissionais de RH. Algumas *startups* que desconsideraram a necessidade de cuidar do capital humano, apresentaram como problema, grandes rotatividades de pessoas. Em contrapartida, o autor exemplifica uma empresa que possui um RH desde o início da

criação da *startup*, pois seu fundador compreende que a base do negócio está nas pessoas. O empresário afirma que parte do sucesso da empresa que em três anos de existência, passou de cinco funcionários para mil, foi devido a estratégia do RH, em contratar um time de qualidade, com direcionamento, boa dinâmica e eficiência. Segundo o autor, o crescimento da empresa, está relacionado ao desenvolvimento de uma gestão de processos administrativos de pessoal e remuneração, projetos de desenvolvimento e gestão de clima, desenvolvimento de lideranças e disseminação da cultura organizacional. O autor afirma que o grande desafio do RH de uma *startup*, é criar processos e procedimento sem referências.

A importância de implementar um planejamento de RH integrado com o estratégico, conforme Bohlander e Snell (2015, p. 41):

Bons gerentes de RH alinham o planejamento de recursos humanos com o planejamento estratégico. O planejamento de recursos humanos relaciona-se com o planejamento estratégico de vários modos, mas em um nível fundamental, podemos nos ater a duas questões: a formulação da estratégia e sua implementação. O planejamento de recursos humanos fornece um conjunto de insumos ao processo de formulação estratégica em termos do que é possível, ou seja, competência e pessoas disponíveis para implementar uma dada estratégia. (BOHLANDER e SNELL, 2015, p. 41).

Segundo Tozetto (2015), existem erros comuns na gestão de pessoas que as *startups* cometem: o primeiro erro citado é exatamente não ter um RH, o que acontece muitas vezes quando o fundador do negócio possui um perfil voltado para pessoas. O problema acontece quando o número de funcionários cresce. A autora orienta que o momento ideal de contratar um profissional de Recursos Humanos, é quando a empresa chega ao número de cinquenta colaboradores. Esquecer a cultura da organização é o segundo erro citado, uma vez que mantê-la também é um grande desafio, pois contratam-se pessoas de forma muito rápida dentro das *startups*. A autora cita que após mensurar um alto *turnover* em sua organização, um CEO percebeu que a raiz do problema estava nas expectativas dos recém-contratados que confrontavam com a cultura da empresa. A solução para este problema foi nomear um guardião da cultura organizacional, onde o mesmo participava do processo seletivo, garantindo que os candidatos estivessem alinhados com o DNA da empresa. Na sequência, o terceiro erro é considerado como a ausência do CEO das startups na gestão de pessoas, pois o ideal é que o fundador “venda o sonho” aos funcionários, oriente sobre metas e celebre conquistas com o

time. Não medir o desempenho é o quarto erro identificado, onde a autora enfatiza a necessidade de criar métricas e dar *feedback*. Em contrapartida essa missão é considerada difícil segundo a autora, uma vez que a maioria dos fundadores não possuem experiência anterior com gestão de pessoas. Contratar o primeiro candidato que aceita o salário ou um amigo do fundador da *startup*, é um outro erro identificado, pois o grande desafio é contratar um bom profissional, com pouco dinheiro em caixa. O ideal é que o fundador desperte o sentimento de dono do negócio em seus funcionários. Uma estratégia utilizada é reconhecer os resultados através do ganho de ações das empresas. O sexto erro elencado, é a ausência de processos, pois uma *startup* inicia-se sem os mesmos, mas precisa organizar-se no decorrer do crescimento. Não comunicar a estratégia aos colaboradores é o último erro descrito pela autora. Considerada uma falha na comunicação, é um desafio a ser superado, até mesmo nas grandes organizações.

Segundo Gomes (2015), se uma *startup* alcança um crescimento muito maior que o esperado, ela pode enfrentar problemas, por isso a importância de haver um plano estratégico e de desenvolvimento do negócio. Desta forma, se uma *startup* visa crescimento, precisa planejar o RH desde o início.

Conforme Mylius (2017), no início de uma Startup os próprios sócios cuidam do RH, uma vez que os empreendedores focam primeiramente em operações financeiras e de demandas. No entanto, essas prioridades não descartam as práticas de gestão de pessoas, apenas não consideram contratar um profissional especializado para operá-las no início do negócio. O autor levanta duas situações na decisão da aquisição de um colaborador: Contratar um profissional experiente, mas com maior custo para estruturar toda a área de sua competência, ou um jovem talento que precisará de uma melhor gestão e treinamento, no entanto com custo menor. Como a maioria das *startups* não possuem investimentos para contratar um profissional mais caro, tende a não possuir a expertise comum de RH, com isso surge uma problemática de não saber recrutar, selecionar e treinar os novos funcionários. Além desse cenário, o autor explica que as *startups* possuem um outro desafio, quando a demanda cresce e consequentemente o número de funcionários também aumenta, o negócio que não detinha recursos para contratar um RH, precisa rapidamente criar uma cultura para este negócio. Outro ponto observado pelo autor, é que os investimentos para a área de RH, não são os mesmos para *marketing*, jurídico e vendas. O autor traz a reflexão de que apesar das pessoas

serem o maior ativo nas empresas, elas são gerenciadas como um fardo, e que por esse motivo existe a necessidade de uma gestão dos recursos humanos desde o início das *startups*, uma vez que questões de conflito, contratações, ambiente e cultura, sempre existirão nesse modelo de negócio, impactando diretamente em seu desempenho.

2.3 O PERFIL DO PROFISSIONAL DE RH NAS *STARTUPS*

Segundo Freitas (2014) o perfil de um profissional de RH dentro de uma *startup* é bem diferente de uma empresa convencional, pois a princípio o ambiente é de instabilidade e alto risco, onde os processos não são bem estruturados. A autora diz que esse profissional precisa ter três características: o empreendedorismo, a influência e a resiliência. O empreendedorismo é necessário para conseguir desenvolver boas práticas de gestão, a influência para trabalhar diretamente com o diretor do negócio e a resiliência é necessária devido às constantes mudanças e a necessidade de fazer desde o estratégico até o operacional com poucos recursos. Para a autora, a vantagem de ser um profissional de RH em uma *startup*, está relacionada à capacidade de tomar decisões, envolver-se em todas as áreas do negócio e contribuir de forma efetiva, ajudando na construção da empresa.

Segundo Gomes (2015), o perfil de um profissional de RH de uma *startup* precisa ser diferenciado, pois ele irá criar os processos da área desde o seu início. Então se esse profissional possui um perfil de liderança, autogerenciamento, flexibilidade e competitividade, ele terá uma melhor performance nesse tipo de negócio.

De acordo com Santos (2015), a demanda pelo profissional de RH nas *startups*, vem crescendo devido à necessidade de contratar bons profissionais e mantê-los nas organizações, uma vez que a mão de obra é escassa. A autora demonstra que este profissional de RH tem perfil diferente daqueles que comumente trabalham nas empresas. Entre suas características, está o espírito empreendedor, com a agilidade e a flexibilidade que as *startups* possuem. Outros pontos importantes citados são: atrair os candidatos através da imagem da empresa e fazer muito com poucos recursos, visto que uma *startup* possui orçamento enxuto. Uma outra característica essencial de um líder nesse modelo de negócio, é o uso da criatividade para atrair bons profissionais, pois atualmente existem algumas

empresas que apostam em ambientes mais informais, onde os funcionários podem trabalhar de pantufas ou chinelos, com cerveja e sinuca, tornando o ambiente bem descontraído, o que proporciona certa facilidade para as práticas de feedback. Assim como outros autores já citaram, a autora também apresenta como desafio aos profissionais de RH, a organização e implantação desde o início, cuidando por um tempo também do operacional. Entre os desafios citados, existe impedimento do uso de referências de outros modelos de gestão de pessoas, pois a *startup* comporta-se de forma inédita, uma vez que é um negócio inovador, não possuem concorrentes, desta forma é preciso entender como a empresa funciona, áreas e cargos, bem como, habilidades e conhecimentos para traçar o perfil ideal dos candidatos.

Para Chiavenato (2014), o anúncio de uma vaga precisa ser bem construído, atraindo a atenção do candidato e despertando seu interesse. Para alcançar esses objetivos, o autor explica que é necessário demonstrar que o trabalho poderá proporcionar satisfação, desenvolvimento, entre outras vantagens ao talento selecionado. O autor também afirma que bons profissionais estão escassos quando comparados às necessidades das organizações e para conseguir recrutá-los é preciso inovar nas estratégias.

3 METODOLOGIA

Neste artigo a metodologia utilizada para desenvolvimento da pesquisa é o estudo de múltiplos casos. De natureza exploratória utilizando para seu embasamento e comparação, várias referências bibliográficas e empresas do tipo *startups*. A escolha da natureza exploratória ocorreu devido aos poucos estudos realizados sobre *startups*, bem como o tema central de como é realizada a gestão de pessoas nesse tipo de negócio. Sem manipular dados e informações, a pesquisa exploratória realizada, relaciona o conteúdo estudado com a realidade das *startups*. De acordo com Yin (2001, p.25):

“O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar

com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações - além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional." (YIN, 2001, p.25).

Este artigo foi construído primeiramente através de uma estrutura, organizando seus itens e conceitos para melhor direcionamento da pesquisadora. Em seguida foi realizado um planejamento seguindo ordem cronológica de conceitos que embasassem e proporcionassem ao público, uma leitura coesa e de fácil compreensão.

Após o planejamento foram reunidos materiais de autores que tratam sobre o tema *startups*, gestão de pessoas nesse tipo de negócio e gestão de pessoas em geral. Devido a existência de poucas obras sobre o tema, também foram realizadas pesquisas em sites e revistas, buscando sempre fontes seguras e a coerência no relato dos autores, para o devido embasamento que requer um artigo científico.

Posteriormente foi desenvolvida a entrevista semi-estruturada contendo 15 (quinze) perguntas abertas, divididas em blocos que definiram: a caracterização das *startups*, aspectos gerais e técnicos de gestão de pessoas nesse modelo de negócio. Após concluir o questionário, foi realizada a busca e pesquisa de *startups*, bem como CEOs, que pudessem contribuir com o trabalho aqui apresentado. As entrevistas foram enviadas através da ferramenta *Google Formulários* e e-mail, diretamente às *startups*.

Neste artigo as fontes de pesquisa são do tipo primárias, com entrevistas semi-estruturadas enviadas diretamente para as empresas e secundárias por meio de estudo do conteúdo de livros, revistas, artigos e sites, de autores que tratam sobre o tema *startups* e gestão de pessoas. Os resultados foram tratados de forma qualitativa, traduzindo e comparando os dados coletados em conceitos. A descrição realizada teve como objetivo, proporcionar uma visão ampla e fidedigna dos dados recebidos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Foram encaminhados 30 (trinta) questionários para *startups* de diversos segmentos, das regiões do Paraná, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro. A princípio

o estudo iria realizar-se somente na região do Paraná, mas devido à dificuldade no retorno dos questionários de um número considerável de amostras, a autora expandiu a pesquisa para a região do Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro. Do número total de questionários enviados, foram retornados somente 6 (seis), que embasaram a análise dos dados para o estudo aqui apresentado.

4.1.1 Caracterização das startups

Para identificar quais as características das startups estudadas, foram elaboradas e aplicadas 6 (seis) questões abertas, para uma análise ampla de como esse modelo de negócio é de fato estruturado e compreender um pouco do perfil dos CEOs. Entre as 6 (seis) empresas analisadas, as quantidades de pessoas do time variaram entre 5 (cinco) e 13 (treze) funcionários, contando com os sócios. Pode-se perceber através desse dado que as equipes são enxutas, como já relatado anteriormente no referencial teórico.

Em relação às idades dos fundadores as mesmas estão entre 25 (vinte e cinco) e 48 (quarenta e oito) anos. Ao analisar a experiência dos sócios quanto à gestão de talentos, 4 (quatro) *startups*, informaram que todos os CEOs já possuíam experiência durante anos em liderar times, e apenas 2 (duas) das empresas não tinham experiências anteriores com essa prática, sendo na Startup seu primeiro contato com gestão de equipes. Além desses resultados, foi possível perceber que as 2 (duas) empresas que relataram não ter experiência anterior com gestão de equipes, tinham os fundadores com idades inferiores a 34 (trinta e quatro) anos.

A formação dos líderes também foi questionada na entrevista e o resultado obtido foi consideravelmente dinâmico entre as empresas, mediante os resultados não foi possível identificar um padrão na formação dos mesmos. Uma das *startups* relata que todos os sócios possuem nível superior e pós-graduação, e 1(um) deles possui diferencial de mestrado em gestão de negócios no exterior. A segunda empresa estudada possui 3 (três) sócios e 100% deles tem formação técnica. A terceira é composta por 3 (três) sócios, onde 2 (dois) são engenheiros e 1 (um) é designer gráfico, todos graduados, porém sem pós-graduação. A quarta empresa tem apenas um fundador que tem formação técnica em informática e conhecimentos em física. A quinta e última empresa, relata que entre os 3 (três) sócios, 2 (dois) deles tem formação completa em Administração de Empresas e 1 (um) deles em

Ciências Econômicas, porém incompleta. A sexta empresa informa que 1 (hum) dos sócios tem formação em Ciências da Computação, mestrado e MBA nesta área, o segundo sócio possui formação em Engenharia Eletrônica com MBA em Gestão de TI e o terceiro sócio tem formação com MBA e MBI em Gestão Estratégica de TI.

A quinta questão da entrevista tem o objetivo de mensurar se os CEOs possuem alguma experiência anterior com *startups*, para esse questionamento os resultados obtidos das 6 (seis) empresas, 3 (três) delas contém sócios que já haviam trabalhado ou fundado negócios do tipo Startup. A sexta e última pergunta tratou de analisar se esses líderes tinham alguma experiência de qualquer tipo em empresas convencionais e todos os questionários foram respondidos com relatos de experiências em grandes empresas, acrescentando ainda que a média era de 8 (oito) à 15 (quinze) anos trabalhando nelas.

4.1.2 Aspectos gerais de gestão de pessoas

Para compreender os aspectos gerais que as *startups* possuem em relação à gestão de pessoas, foram desenvolvidas e aplicadas 3 (três) questões abertas para uma análise ampla de como esse tipo de empresa se comporta nesta dimensão. A primeira empresa avaliada não descreve como realiza a gestão de pessoas. A segunda empresa entrevistada relata que a gestão ocorre de forma horizontal, visto que possuem apenas 3 (três) sócios, todas as decisões são tomadas em conjunto e cada um se encarrega de colocá-las em prática. A terceira Startup, relata que como tem sua operação bem enxuta, os sócios realizam funções estratégicas e operacionais, mas planejam contratar em breve uma equipe para o operacional e terceirizar uma parte da mão de obra. A quarta empresa informou que a gestão de pessoas é realizada através de uma ferramenta de gestão de atividades, acrescentando que não existe horário fixo de trabalho, mas sim metas que devem ser seguidas. Pode-se perceber neste caso, que de fato não existem práticas de gestão de pessoas. A quinta empresa informou que não poderia colaborar com essa questão. A sexta empresa descreve que realiza prática de gestão semanalmente por meio de ferramenta interna.

Sabendo que o ambiente das *startups* é muito dinâmico, a terceira questão da entrevista tem o objetivo de detectar como os talentos encaram essas mudanças. A primeira empresa entrevistada relata que uma forma geral são muito resilientes,

pois já possuem experiência com mercados inconstantes e ambientes inovadores. Também buscam trabalhar estas mudanças por meio da comunicação, evitando maiores desgastes por falta de informação. A segunda empresa descreve que existem dois tipos de profissionais, os que encaram a mudança como positiva e outros que encaram como um tipo de regressão. A terceira empresa lida com as mudanças através de planejamento se posicionando antecipadamente às possíveis variações e utilizam modelos de excelência em gestão. A quarta empresa informou que as mudanças são encaradas com facilidade e empenho pela equipe, pois todos tem autonomia para opinar. A quinta empresa menciona que as mudanças constantes não são bem encaradas, mas ao final do dia conseguem perceber que de alguma forma conseguiram avançar. A sexta empresa informa que as mudanças são encaradas de forma muito natural, devido a gestão realizar reuniões semanais onde toda a equipe é avaliada sobre o que foi entregue e planejam o próximo ciclo. A empresa enfatiza que as informações são repassadas para todo o time com muita transparência e de forma sistêmica.

Para Chiavenato (2015), o programa de orientação às pessoas, tem a missão de enviar mensagens claras com informações que direcionam o time sobre a cultura da organização, seu cargo e suas respectivas expectativas acerca dos resultados esperados pela organização. Através dessa prática as organizações conseguem reduzir a ansiedade e rotatividade, economizam tempo e desenvolvem expectativas realísticas dos seus integrantes.

Afim de compreender se as *startups* entendem a importância de um profissional focado em fazer a gestão de pessoas, a terceira questão da entrevista na dimensão dos aspectos gerais, verifica quem realiza essa prática dentro das empresas avaliadas. 5 (cinco) das empresas relatam que existe pelo menos duas pessoas responsáveis por gerir os talentos e apenas 1 (uma) delas declara que ainda não existe um responsável por essa função.

4.1.2 Aspectos técnicos na gestão de pessoas

Para mensurar e compreender os aspectos técnicos que as *startups* possuem em relação à gestão de pessoas, foram elaboradas e aplicadas 6 (seis) questões abertas para uma análise macro de como esse tipo de empresa reage sobre as diversas práticas consideradas básicas para um bom desempenho de uma

equipe. O recrutamento e a seleção de talentos foram a primeira pergunta às empresas entrevistadas, onde foram descritas como práticas da primeira empresa: aberturas de vagas em sites ou por indicação, visto que o networking da mesma é considerado vasto. A segunda empresa expõe que não chegaram a recrutar e selecionar pessoas, pois compõe-se basicamente dos sócios. A terceira empresa terceiriza uma parte da operação, desta forma não realizam a prática de recrutar pessoas. A quarta empresa descreve que observa os usuários do sistema e é por meio desta prática que realiza a seleção de novos talentos. A quinta empresa informou que contrata talentos geralmente por indicação. A sexta empresa descreve que como a *startup* é bem enxuta, escolhem através da própria rede quem deve entrar para o time, no entanto ao realizar recrutamento de 2 (dois) talentos para o *marketing*, criaram um processo de *gamificação*. *Gamificação* é o uso de mecânicas e dinâmicas de jogos para engajar pessoas, resolver problemas e melhorar o aprendizado, motivando ações e comportamentos em ambientes fora do contexto de jogos. (ESPÍNDOLA, 2016)

Se as *startups* precisam e buscam recrutar e selecionar bons talentos, consequentemente é importante saber como reter esses bons profissionais. Para identificar quais as práticas que as *startups* realizam para manter essas pessoas dentro das empresas, foi desenvolvida a segunda questão da entrevista, onde a quarta empresa entrevistada relata que ofereceu parte da sociedade para dois funcionários após perceber o empenho dos mesmos. A sexta empresa descreve que retém talentos por meio da comunicação transparente relatando os desafios, oportunidades e problemas, no entanto oferece uma parte em ações para reforçar engajamento do time. As outras 4 (quatro) *startups* não possuem esse processo estruturado em suas práticas.

Seguindo uma sequência básica de gestão de pessoas, sabemos que após reter talentos é necessário também treiná-los, assim como desenvolvê-los. Pensando nisso, foi questionado às empresas qual a importância, constância e como ocorrem seus treinamentos e desenvolvimentos de talentos. A primeira Startup expõe que possui foco em treinamentos para a área comercial, e que seus CEOs realizam treinamentos externos em suas áreas de atuação. A segunda empresa relata que ainda não realizam treinamentos. A terceira empresa compreende que é de suma importância a realização de treinamentos, onde os sócios realizam essa prática para obter visão holística do negócio e desenvolver novas habilidades. A

quarta empresa descreveu que o processo é realizado através de uma ferramenta de gestão de tarefas, onde encontram-se atualizadas as atividades de cada profissional. A quinta empresa declara que essa prática é rara e não descreveu como a mesma ocorre. A sexta empresa descreve que não possuem um processo estruturado de treinamento e desenvolvimento, mas realizam conforme a necessidade.

Uma das formas de medir resultados relacionados aos investimentos em treinamentos, é mensurando o desempenho das pessoas. Pensando nisso, foi desenvolvida uma questão na entrevista com a intenção de compreender se existe a prática de analisar a performance dos talentos nas Startups e como elas são aplicadas. A primeira empresa descreve utilizar indicadores de desempenho. A segunda empresa relata que cada pessoa do time possui uma obrigação que ela mesma escolheu e a cada 15 (quinze) dias fazem um momento de reflexão identificando no time quem atingiu metas, realizou além do esperado ou não conseguiu concluir o esperado. A terceira *startup* informou que os sócios possuem metas com base na quantidade de demandas de clientes. A quarta empresa entrevistada informa que não possui plano de carreira, mas não explica o questionamento realizado. A quinta empresa expõe que mede o desempenho através dos resultados periodicamente. A sexta empresa informa que não possui esse processo estruturado, mas acompanham os resultados da equipe periodicamente. Também possuem um momento chamado retrospectiva, onde cada colaborador determina uma nota para o ambiente na *startup* e em seguida a gestão elabora ações de melhoria. A empresa cita que de fato não avaliam a performance do seu time, mas sim, o próprio time avalia a *startup* semanalmente.

Algumas empresas reconhecem talentos internos pelo seu desempenho, desta forma foi questionado às *startups*, como elas realizam essa ação. Três das empresas não possui nenhuma forma de reconhecimento. Uma delas oferece participação nos lucros, conforme metas atingidas. A quinta empresa declara que semanalmente realiza reuniões semanalmente para apresentação de metas e reconhecimento das pessoas. A sexta empresa descreve que foi determinada uma certa quantidade de ações da *startup* para o time que mediante metas alcançassem resultados nos primeiros 2 (dois) anos da empresa.

Desde o processo de recrutamento e seleção, é importante que todo negócio pense em um perfil de talento alinhado com os objetivos da empresa. Nesse sentido

as *startups* foram questionadas quanto ao nivelamento dos seus times à cultura e ao perfil das empresas. A primeira empresa avaliada informa que os perfis dos sócios se complementam e somam através da diversidade. A segunda empresa entrevistada descreve que ainda não chegaram nesta fase. A terceira empresa diz que esse fator é essencial na decisão da contratação, porém ainda não possuem um time. A quarta empresa compreende esse critério como fundamental. A quinta empresa relata que tem muito a melhorar, mas considera estar evoluindo nesse aspecto. A sexta empresa declara que esse aspecto é importante e que o time se encontra alinhado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideradas como empresas de ambientes dinâmicos, incertos, criativos e que buscam solucionar problemas, as *startups* são organizações bem diferentes das empresas convencionais. Para esse ambiente inovador, esse tipo de negócio busca pessoas com características particulares que possam se adequar a esse modelo tão distinto.

Pelo perfil dos líderes das *startups* pode-se perceber no estudo, que todos já trabalharam em grandes empresas e a maioria possuem experiências em gestão de pessoas. Apesar de nenhum líder ter formação na área específica de gestão de recursos humanos, esses fatores influenciam na forma como se planeja alguns processos vitais da área de pessoas.

Através deste estudo foi possível identificar que os fundadores das *startups*, assim como seus gestores adotam práticas de gestão de pessoas um pouco diferentes das empresas convencionais. Apesar de algumas *startups* não apresentarem processos estruturados, é possível perceber que a importância em modelar processos e fazer uma boa gestão, faz parte do planejamento dessas empresas.

Entre essas práticas diferenciadas, as *startups* possuem variações desde o processo de recrutamento e seleção de candidatos, utilizando jogos, ou até mesmo contratando os próprios usuários de seus produtos. Outra forma de perceber que as *startups* vão além do convencional, está na forma de recompensar e reter os integrantes do seu time, com comunicação clara sobre a realidade do negócio e ofertas de ações da empresa para aqueles com melhor desempenho. Pode-se notar

que algumas das empresas estudadas não possuem nenhuma forma de retenção e engajamento de times, algumas delas justificam que a ausência desses processos ocorre devido a equipe ser muito enxuta ou pela inexistência dela, visto que algumas *startups* estão no estágio inicial onde contam apenas com seus fundadores.

Um ponto importante observado no estudo, é a forma como todos os integrantes de algumas das *startups* participam e opinam nas decisões dos negócios, assim como realizam atividades do estratégico ao operacional. Pode-se perceber também, que em uma das empresas estudadas, a preocupação com as entregas de cada um é mais importante que o cumprimento do horário. Além dessas percepções foi possível concluir que algumas *startups* compreendem de forma inadequada que fazer gestão de pessoas se resume a gerir tarefas por meio de ferramentas.

A forma de avaliação de desempenho de pessoas nas *startups* é muito particular em cada uma, pois como pode-se constatar pelo estudo, algumas utilizam indicadores de desempenho que é um método convencional, numa outra pode-se ver que há autonomia onde as pessoas escolhem suas atribuições e metas, e existem as que sequer realizam avaliações, por não terem esse processo estruturado ou por preferirem que os times avaliem a empresa e não vice-versa.

A maioria das *startups* informaram que as mudanças constantes que ocorrem nesse tipo de negócio, são encaradas de forma natural, isso nos leva a pensar que para esse tipo de comportamento acontecer, as empresas possuem times bem informados sobre as estratégias. O alinhamento do time com a cultura organizacional e contratar pessoas com o perfil ideal das Startups, também é um fator que contribui para que as pessoas tenham esse tipo de comportamento.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A.. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

ESPÍNDOLA, Rafaela. **O que é Gamificação e como ela funciona?** 2016. Edools. Disponível em: <<https://www.edools.com/o-que-e-gamificacao/>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

FREITAS, Caroline de. **A onda das startups**. 2014. Elaborada por Revista ABRH Brasil - Melhor gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/a-onda-dos-startups/>>. Acesso em: 03 set. 2017.

GOMES, Elias. **O RH das startups**. 2015. RH Portal. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-rh-das-startups/>>. Acesso em: 03 set. 2017.

MYLIUS, Marcos. **Recursos Humanos: Como a sua startup lida com pessoas?**. 2017. Disponível em: <<https://www.marcosmylius.com/recursos-humanos-startup/>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

O jeito startup de lidar com gente. 2016. Recursos e Humanos. Disponível em: <<https://recursosehumanos.com.br/artigo/gestao-de-pessoas-startups/>>. Acesso em: 03 set. 2017.

RIES, Eric. **A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/lrasquilha/a-startup-enxuta-eric-ries-livro-completo>>. Acesso em: 15 set. 2017.
<https://pt.slideshare.net/lrasquilha/a-startup-enxuta-eric-ries-livro-completo> (RIES 2012)

SANTOS, Mayra. **Qual o perfil ideal para o profissional de RH das startups**. 2015. RH Portal. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/qual-o-perfil-ideal-para-o-profissional-de-rh-de-startups/>>. Acesso em: 18 out. 2017.

STARTUPS, Associação Brasileira de. **4 dicas para contratar funcionários para sua startup**. 2016. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2016/12/22/4-dicas-para-contratar-na-sua-startup/>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

TEIXEIRA, Tarcísio; LOPES, Alan Moreira. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. 2011. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Goiás, Goiás, 2011. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2017.

TORRES, Joaquim. **Guia da Startup: Como startups e empresas estabelecidas podem criar produtos de software rentáveis**. 2. ed. São Paulo: Casa do Código, 2017.

TOZETTO, Cláudia. **7 Erros de RH das startups**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/7-erros-de-rh-das-startups/>>. Acesso em: 04 set. 2017.

YIN, Robert K.; GRASSI, Daniel. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2017.